

Titel:

Sportvereine als Interessenorganisationen?! Ziel-Interessen-Divergenzen und ihre Ursachen.

Autoren:

Dr. Christoffer Klenk & Prof. Dr. Siegfried Nagel (Universität Bern)

Abstract:**Einleitung:**

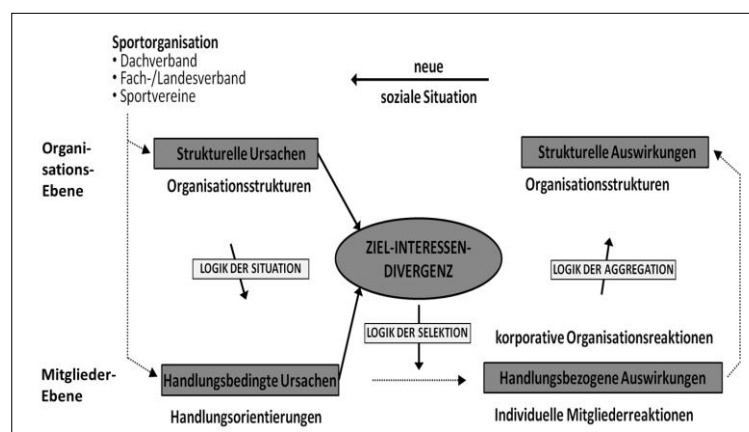
Freiwillige Sportorganisationen wie Sportvereine sind als Interessenorganisationen zu charakterisieren, deren primärer Organisationszweck sich auf die Wahrung und Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder bezieht (Emrich, 2008; Nagel, 2006). Mit dieser Interessenvertretungsfunktion wird gewährleistet, dass die Vereinsziele stets an die Mitgliederinteressen rückgebunden bleiben und idealtypisch Ziel-Interessen-Kongruenz herrscht (Heinemann, 2004; Schimank, 2005). Die Beobachtungen des sportlichen und organisationspolitischen Handelns in Vereinen (z.B. auf Mitgliederversammlungen, am Stammtisch oder in Sportgruppen) zeigen jedoch, dass die Ziele der Vereine oftmals von den Interessen ihrer Mitglieder abweichen und im Widerspruch zueinander stehen können (Baur & Burmann, 2003; Heinemann, 2004). Vor diesem Problemhintergrund stellt sich die Frage, welche Ursachen für Ziel-Interessen-Divergenzen verantwortlich zu machen sind.

Forschungsstand und theoretischer Ansatz:

Die Analyse des aktuellen Forschungsstands zeigt, dass die Thematik der Ziel-Interessen-Divergenzen in der allgemeinen und sportspezifischen Organisationsforschung bislang nur sehr wenig Aufmerksamkeit erfahren hat und damit ein weitgehend unbearbeitetes Forschungsfeld darstellt. Es liegen bis heute nur sehr wenige Untersuchungen vor, die sich zudem lediglich implizit mit Divergenzen und einzelnen ursächlichen Aspekten auseinandergesetzt haben.

Die wenigen und isoliert vorliegenden Befunde deuten darauf hin, dass die Erklärung von Divergenzen relativ komplex ist. Denn es ist anzunehmen, dass im Kontext von Divergenzen eine Vielzahl an Ursachenaspekten zu berücksichtigen sind, die einerseits auf die zielbezogenen Vereinsstrukturen (Organisationsebene) und andererseits auf die interessengeleiteten Handlungsorientierungen der Mitglieder (Mitgliederebene) bezogen sind. Für die theoriegeleitete Beantwortung der Frage nach den Ursachen von Ziel-Interessen-Divergenzen ist deshalb ein Mehr-Ebenen-Ansatz notwendig, der eine differenzierte Beschreibung und Erklärung der Ursachen auf der strukturellen Ebene und der individuellen Ebene ermöglicht und damit die notwendige Verknüpfung von Organisations- und Mitgliederperspektive sicherstellt (Nagel, 2007). Diesbezüglich wurde, auf der Grundlage einer akteurtheoretischen Konzeptualisierung von Vereinen als Interessenorganisationen (Nagel, 2006; Schimank, 2007), ein Struktur und Handlung verbindendes heuristisches Mehr-Ebenen-Modell entwickelt (Abbildung 1), in das mögliche Ursachen von Ziel-Interessen-Divergenzen integriert wurden.

Abb. 1: Heuristisches Mehr-Ebenen-Modell zur Beschreibung und Erklärung der Ursachen und Auswirkungen von Ziel-Interessen-Divergenzen in freiwilligen Sportorganisationen



Aus den wenigen Forschungsbefunden und eigenen theoriegeleiteten Überlegungen ist anzunehmen, dass das Ausmass an Ziel-Interessen-Divergenzen hinsichtlich der Vereinsstrukturen durch den organisationalen Differenzierungs-, Hierarchisierungsgrad und der organisationalen Zielsystematik sowie bezüglich der Mitgliederhandlungen durch die interessenbasierten Handlungsorientierungen der Mitglieder beeinflusst werden (Klenk, 2011, S. 98-109):

Strukturelle Ursachen. Hinsichtlich des organisationalen Differenzierungsgrades ist anzunehmen, dass Divergenzen mit zunehmender Grösse, Angebotsbreite und Umweltvernetzung der Vereine begünstigt werden, weil hierdurch immer vielfältigere und heterogene Interessenansprüche an die Verbände und Vereine herangetragen werden. Mit Blick auf den organisationalen Hierarchisierungsgrad dürften Divergenzen mit zunehmender Tendenz zur Oligarchisierung der Vereinspolitik und Vorabsprache von Vereinsentscheidungen begünstigt werden, indem zielbezogene Entscheidungen durch vereinsinterne Machtzirkel ohne entsprechenden Einbezug oder Berücksichtigung der Mitgliederinteressen gesteuert und bestimmt werden. Bezüglich der organisationalen Zielsystematik ist anzunehmen, dass abstrakte Vereinsziele aufgrund ihrer Unbestimmt- und Mehrdeutigkeit konsensfähig sind und umgekehrt mit zunehmenden Konkretisierungsgrad widersprüchlicher werden. Zudem dürfte sich eine fehlende Anpassung der Vereinsziele an die sich im Laufe der Zeit gewandelten Mitgliederinteressen divergenzfördernd auswirken.

Handlungsbedingte Ursachen. In Bezug auf die Handlungsorientierungen der Mitglieder ist anzunehmen, dass Divergenzen mit zunehmender Vielfalt an externen und internen Zielsprüchen wahrscheinlicher werden – insbesondere wenn dies mit einer zunehmenden Verfolgung von Eigeninteressen einhergeht –, die aber nicht der Mehrheit der Mitgliederinteressen entsprechen. Zudem dürften Divergenzen durch eine zunehmende vereinspolitische Passivität, eine nachlassende Vereinsverbundenheit und ein abnehmendes Vereinsengagement der Mitglieder Divergenzen verstärkt werden, weil die Mitglieder ihre Interessen innerhalb des organisationspolitischen Zielbildungsprozesses nicht mehr ausreichend artikulieren und umsetzen wollen oder können.

Methodische Vorgehensweise:

Die für die Überprüfung des Modells erforderlichen strukturbezogenen Vereinsdaten und handlungsbezogenen Mitgliederdaten wurden in einer empirischen Untersuchung erfasst, wobei in erster Linie auf quantitative Forschungsmethoden und Auswertungsverfahren zurückgegriffen wurde. Die Studie wurde im Fürstentum Liechtenstein durchgeführt, indem die Vorsitzenden von 97 Vereinen und 481 Vereinsmitglieder schriftlich befragt wurden.

In einer Vorstudie wurde zunächst das Ausmass an Ziel-Interessen-Divergenz in den Vereinen erfasst, indem eine Vergleichsanalyse der Vereinsziele und Mitgliederinteressen durchgeführt wurde. Die Vorsitzenden der Vereine und die Vereinsmitglieder mussten diesbezüglich die Bedeutung von 20 verschiedenen Variablen eines Ziel- bzw. Interessen-Fragekataloges einschätzen (5-stufige Skala) und über den betragsmässigen Bedeutungsunterschied konnte das quantitative Divergenzmass bestimmt werden. Die Vergleichsprüfung zeigte, dass in allen untersuchten Vereinen Ziel-Interessen-Divergenzen existieren, wobei bei einem Drittel der Vereine mittlere Divergenzen und bei zwei Drittel größere Divergenzen festzustellen sind.

Die struktur- und handlungsbedingten Ursachenaspekte wurden jeweils anhand mehrerer Items erfasst, über deren Ausprägung die Vereinsvorsitzenden und Vereinsmitglieder ihre Einschätzung zu geben hatten (5-stufige Skala). Für jeden strukturellen und handlungsbedingten Ursachenaspekt wurde dann der Einfluss auf das Divergenzmass varianzanalytisch berechnet, um Erkenntnisse über die Relevanz der einzelnen Ursachen zu erhalten.

Ergebnisse:

Die empirischen Befunde zu den strukturellen Ursachen (Organisationsebene) und handlungsbedingten Ursachen (Mitgliederebene) zeigen, dass Ziel-Interessen-Divergenzen in Vereinen nicht durch einen dominierenden Faktor verursacht werden, sondern vielmehr eine Vielzahl an Ursachenfaktoren existiert, die jeweils einen unterschiedlichen Einfluss ausüben (Tabelle 1).

Strukturelle Ursachen. Mit Blick auf den Differenzierungsgrad sind Divergenzen insbesondere in mittelgrossen Mehrspartenvereinen sowie in Vereinen mit einer ausgeprägten Umweltvernetzung – was den eingeschränkten Autonomiestatus, den Einfluss externer Akteure auf den Zielbildungsprozess

sowie das Kooperationsverhältnis (z.B. mit Verband, Kommune, Schulen etc.) betrifft – überdurchschnittlich häufig zu beobachten. Divergenzen werden zudem, wenn auch in geringerem Masse, durch eine mehrperspektivische Vereinsausrichtung begünstigt, d.h. in Vereinen, deren Sportangebote sehr breit auf Leistungs-, Breiten- und Gesundheitssport ausgerichtet sind und die ihren Mitglieder sowohl sport- als auch aussersportbezogene Angebote machen. Hinsichtlich des organisationalen Hierarchisierungsgrads ist festzustellen, dass Divergenzen sich mit zunehmender Oligarchisierungstendenz verstärken, d.h. dass Divergenzen insbesondere bei Missachtung der Mitgliederinteressen bei zielbezogenen Entscheidungsprozessen und mit zunehmender Entscheidungsunabhängigkeit des Vereinsvorstands auftreten. Die informelle Vorabsprache, d.h. eine fehlende Entscheidungstransparenz oder eine mangelnde Information der Mitglieder über zielbezogene Vereinsentscheidungen, dürfte hingegen keine Rolle spielen. Bezüglich des vereinsinternen Zielsystems zeigt sich der Trend, dass sich ein moderater Wandel von Vereinszielen – egal ob Bedeutungsgewinn oder Bedeutungsverlust – positiv auswirkt, indem er eine Ziel-Interessen-Übereinstimmung fördert. Demgegenüber führt ein zu geringfügiger oder ein zu starker Zielwandel zu einer Verstärkung von Divergenzen.

Tab. 1: Die strukturellen und handlungsbedingten Ursachen von Ziel-Interessen-Divergenzen

VEREINSEBENE: Strukturelle Ursachen		Effekte	
		Sign. (p)	Stärke (η^2)
Erwartungsstrukturen: Differenzierungsgrad			
Vereinsgröße	Mitgliederzahl	***	gering
	Abteilungszahl	***	groß
Umwelt- vernetzung	Kooperationsverhältnis	***	mittel
	Autonomiestatus	***	groß
	Einfluss auf Zielbildung	***	groß
Angebots- struktur	Angebotsausrichtung	***	gering
	Zielgruppenorientierung	n.s.	-
Ressourcenlimitierung		n.s.	-
Konstellationsstrukturen: Hierarchisierungsgrad			
Oligarchisierung		***	mittel
Informelle Vorabsprache		n.s.	-
Deutungsstrukturen: Zielsystematik			
Bedeutungsgewinn/-verlust von Vereinszielen		***	groß
MITGLIEDEREBENE: Handlungsbedingte Ursachen			
Multiple Zielansprüche		*	gering
Partikularinteressen		**	mittel
Organisationspolitische Passivität		n.s.	-
Vereinsengagement		n.s.	-
Vereinsverbundenheit		*	gering

Handlungsbedingte Ursachen. Mit Blick auf die Handlungsorientierungen der Mitglieder stellen insbesondere Partikularinteressen die relevante Einflussgröße dar, d.h. durch eine zunehmende Verfolgung von Eigeninteressen werden Divergenzen begünstigt. Divergenzen werden zudem, allerdings in geringerem Masse, mit abnehmender Vereinsverbundenheit der Mitglieder sowie zunehmender Vielfalt an Zielansprüchen von Seiten der Mitglieder an den Verein wahrscheinlicher. Die organisationspolitische Aktivität und das ehrenamtlichen Vereinsengagement der Mitglieder scheinen hingegen keinen bedeutsamen Einfluss auf Divergenzen auszuüben.

Zusammenfassend verdeutlichen die empirischen Befunde, dass die Gründe die zu Ziel-Interessen-Divergenzen führen, vielschichtig sind, indem sie sowohl durch die Vereinsstrukturen als auch durch die Mitgliederorientierungen bedingt sind. Auf struktureller Ebene werden Divergenzen vor allem mit zunehmendem organisationalen Differenzierungs- und Hierarchisierungsgrad begünstigt, wobei in erster Linie eine starke Umweltvernetzung und Tendenz zur Oligarchisierung sowie eine mittlere Vereinsgröße und ein fehlender oder permanenter Zielwandel die relevanten Einflussgrößen darstellen und besonders divergenzfördernd wirken. Auf der Mitgliederebene sind individualistische Handlungsorientierungen der Mitglieder als relevante Einflussgröße auszumachen. Die Befunde bedeuten umgekehrt, dass auf struktureller Ebene eine weitgehende Umweltautonomie, eine stetige Anpassung der Vereinsziele und eine demokratische Entscheidungsstruktur Faktoren sind, die besonders kongruenzfördernd wirken. Auf der handlungsbezogenen Ebene fördert vor allem ein ausgeprägtes Gemeinschaftsinteresse der Mitglieder die Ziel-Interessen-Kongruenz im Verein.

Diskussion:

Das akteurtheoretisch konzipierte Mehr-Ebenen-Modell hat sich für diese Untersuchung als tragfähiger theoretischer Rahmen erwiesen. Mit Blick auf die Einordnung der Befunde in den akteurtheoretischen Bezugsrahmen ist festzuhalten, dass sich Sportvereine aus einer organisationssoziologischen Perspektive zwar als Interessenorganisationen mit substantieller Ziel-Interessen-Übereinstimmung charakterisieren lassen. In der Vereinsrealität stellen Ziel-Interessen-Divergenzen jedoch eher die Norm als die Ausnahme dar, so dass die Vereinsziele nur teilweise an die Mitgliederinteressen rückgebunden sind. Die Befunde legen damit den Schluss nahe, dass Vereine der satzungsmässig garantierten Vertretung ihrer Mitgliederinteressen nicht im erforderlichen Maße nachkommen.

Aus diesem Fazit ist als Forschungsausblick nun zu prüfen, wie die Vereine mit dieser Situation in der Vereinsrealität umgehen, d.h. welche handlungsbezogenen und strukturellen Auswirkungen Ziel-Interessen-Divergenzen haben. Diesbezüglich ist zu fragen, wie die Mitglieder und Vereine auf Divergenzen reagieren (Handlungsebene) und welchen Einfluss sich daraus auf die Vereinsstrukturen ergeben (Strukturebene). Mit diesen vertieften Kenntnissen über Ursachen und Auswirkungen sowie ihrer Zusammenhänge, lassen sich letztlich gesamtkontextbezogene Aussagen über die generelle Bedeutung und Funktionalität von Ziel-Interessen-Divergenzen machen. Diesbezüglich ist einerseits anzunehmen, dass sich Ziel-Interessen-Divergenzen, wenn sie zu negativ-destruktiven Auswirkungen führen (z.B. Einschränkung der Steuerungs- und Leistungsfähigkeit, Mitarbeiter- und Mitgliederverluste), zu einem ernstzunehmenden Problem entwickeln können und in diesem Fall dysfunktional sind. Andererseits können Divergenzen auch funktional sein, wenn sich aus ihnen positiv-konstruktive Auswirkungen (z.B. Stärkung des vereinspolitischen Engagements, Förderung der Konsens- und Kompromissorientierung) ergeben (Klenk, 2011, S. 109-124).

Die theoretischen Überlegungen zu Ursachen und Auswirkungen von Ziel-Interessen-Divergenzen beschränken sich dabei nicht nur auf Sportvereine, sondern sind auf sämtliche freiwillige Sportorganisationen – wie Dachverband und Landes-/Fachverbände sowie ihre regionalen und lokalen Untergliederungen – übertragbar. Denn die aus dem Interessenzusammenschluss individueller Akteure (Mitglieder) hervorgegangenen Sportvereine (korporative Akteure erster Ordnung) sind selbst Mitgliedsorganisationen der Fach-/Landesverbände (korporative Akteure zweiter Ordnung), so dass die Fach-/Landesverbände damit zur Interessenvertretung der Vereine werden. Und die Interessen der Fach-/Landesverbände werden wiederum vom Dachverband (korporativer Akteur dritter Ordnung) vertreten, weil die Fach-/Landesverbände dessen Mitgliedsorganisationen darstellen (Nagel, 2006, S. 96). Generell sind damit für alle freiwillige Sportorganisationen ähnliche Ursache- und Auswirkungsmechanismen von Divergenzen anzunehmen, wobei aber die spezifischen Unterschiede zwischen Verein, Fach-/Landesverband und Dachverband zu berücksichtigen (Klenk, 2011, S. 47ff; S. 98ff.) und in weiterführenden Untersuchungen zu prüfen sind.

Literatur:

- Baur, J. & Burrmann, U. (2003). Konflikte in Sportvereinen. In J. Baur & S. Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 331-370). Aachen: Meyer & Meyer.
- Emrich, E. (2008). Sportverbände. In K. Weis & R. Gugutzer (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie* (S. 122-132). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen. Verstehen und Gestalten*. Schorndorf: Hofmann.
- Klenk, C. (2011). *Ziel-Interessen-Divergenzen in freiwilligen Sportorganisationen. Eine akteurtheoretische Analyse der Ursachen und Auswirkungen*. Hamburg: Czwalina.
- Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. (2007). Akteurtheoretische Analyse der Sportvereinsentwicklung. Ein theoretisch-methodischer Bezugsrahmen. *Sportwissenschaft*, 37 (2), 186-201.
- Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In T. Alkemeyer, B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 21-44). Schorndorf: Hofmann.
- Schimank, U. (2007). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. Weinheim: Juventa Verlag.